EUR 7,50 (D) | EUR 7,50 (A) | CHF 12,50 | 2. Quartal 2024

02/2024
ISSN 1865-4266

Forum
Nachhaltig Wirtschaften

Klimaschutz und Unternehmen

Neue Aufsichtsräte braucht das Land

Transport und Logistik

An Mehrweg führt kein Weg vorbei

Europa im Wandel

Aufbruch zu alten Werten und Tugenden

Das Entscheider-Magazin

KLIMASCHUTZ – AUFSICHTSRAT

» AUFSICHTSRÄTE, ESG UND KLIMAWANDEL

Ein kritischer Blick hinter die Kulissen

„Viele Aufsichtsräte und Vorstände planen aus der Vergangenheit und können nicht nach vorne denken, wo alles noch gestaltet werden kann."

Rudolf X. Ruter

Unternehmen müssen die Themen ESG (Environment, Social, Governance) und somit Umwelt, Gesellschaft und gute Führung in ihre Strategien einbeziehen und dazu berichten. Treiber dafür sind zunehmende Naturkatastrophen, öffentlicher Druck und Gesetzesänderungen. Doch obwohl sie die strategischen Interessen einer Firma vertreten, sehen nur fünf Prozent der Aufsichtsratsmitglieder den Klimawandel als eine kritische Priorität. Das muss und wird sich ändern. **forum** *Nachhaltig Wirtschaften will dazu konkret beitragen.*

© Privat

Was braucht es, um die Aufmerksamkeit von Aufsichtsrat und Vorstand auf ESG-Themen zu lenken? Im Gespräch mit den **forum**-Redakteurinnen Mareen Ewender und Tina Teucher kritisiert der Experte Rudolf X. Ruter die aktuelle Problematik von Aufsichtsräten, mit Nachhaltigkeitsthemen umzugehen, und skizziert, was Führungsstärke und Weitblick im Aufsichtsrat heute und morgen heißen sollte.

Herr Ruter, Unternehmen erleben immer mehr regulatorische Anforderungen. Was kann Aufsichtsräte motivieren, aktiv für ESG-Themen einzutreten und diese in ihre Prüfungs- und Beratungsaufgaben zu integrieren?
Das sollte keine Frage der Gesetzgebung, sondern eine Frage des Anstands sowie der Sinn- und Werte-Orientierung jedes Unternehmens sein! Der Aufsichtsrat hat ja den gesetzlichen Auftrag, die Geschäftsführung zu beraten und zu überwachen. In seiner Rolle als oberster Überwacher des Vorstands ist es daher notwendig, dass er die Leitlinien einer nachhaltigen Unternehmensführung einfordert und mit verankert. Ehrbare Aufsichtsräte haben sich dieser Aufgabe schon immer gestellt. Sie sind sich bewusst, dass ESG ein kontinuierlicher und integrierter Prozess ist und wie eine Anti-Aging-Creme wirkt: Sie muss jeden Tag aufgetragen werden, aber trotzdem sieht man erst spät die Wirkung.

Wie können Aufsichtsräte ihre Rolle als ESG-Sparringspartner des Vorstands wahrnehmen?
Corporate Governance bildet das Fundament für eine nachhaltige Unternehmensführung und langfristigen Unternehmenserfolg. Wie in einem Garten sind eine erfolgreiche Entwicklung und eine reichliche Ernte nur durch regelmäßiges Säen und Pflegen möglich. Moderne Aufsichtsräte fungieren daher als aktive Gärtner eines gesunden und blühenden Governance-Gartens sowie als Gestalter einer nachhaltigen Unternehmensführung. Aufsichtsräte benötigen deshalb nicht nur fachliche Mindestkenntnisse in Bereichen wie Wirtschaft, Organisation und Recht, sondern auch persönliche Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit und die Akzeptanz persönlicher Haftung. Die Stakeholder der jeweiligen Organisation und vor allem der Gesetzgeber werden den Aufsichtsrat bezüglich Nachhaltigkeit zukünftig stärker in die Verantwortung und Haftung nehmen.

Könnte dies zur Zurückhaltung führen, diese Funktion vollständig auszufüllen?
Meiner Meinung nach gibt es keine Zurückhaltung, allenfalls Unvermögen. Ähnlich wie bei anderen großen D-Themen wie Disruption, De-Globalisierung, Demografie, De-Karbonisierung, Digitalisierung, De-Industrialisierung, De-Risking und De-Demokratisierung haben Aufsichtsgremien aufgrund erforderlicher aktueller Kompetenzen und veralteter Arbeitsstrukturen gelegentlich Schwierigkeiten, mit den Herausforderungen Schritt zu halten. Noch haben sich nicht alle Aufsichtsgremien auf die Zukunft ausgerichtet und können sich als „Board of the Future" bezeichnen.

Es fehlen also Wissen und Fähigkeiten, um den Vorstand zu inspirieren, zu kontrollieren und konkrete Aktivitäten voranzutreiben?
Ja, viele Aufsichtsräte können gar nicht substantiell mitreden. Ein ausreichendes Fachwissen zu den ESG-Gesetzgebungen fehlt zum Teil auch innerhalb der Vorstände und der zweiten Führungsebene in den Unternehmen selbst. Dieses wichtige Thema wird oft genug an vermeintliche Experten und Berater ausgelagert. Was aber auf alle Fälle fehlt, ist das Vordenken! Viele Aufsichtsräte und Vorstände planen aus der Vergangenheit und können nicht nach vorne denken, wo alles noch gestaltet werden kann. Wirkliche Top-Leader erkennt man daran, dass sie die Zukunft des Unternehmens selbst erdenken, erfinden und entwickeln. Sie besitzen die Fähigkeit, sich vorzustellen, was für ihre Organisation und die Gesellschaft zukünftig optimal ist. Aber das erfordert Mut und Entschlossenheit.

Was würden Sie empfehlen, um Aufsichtsräte im Bereich ESG besser aufzustellen?
Bereits vor mehr als zehn Jahren habe ich einen nachhaltigen Fragenkatalog für Aufsichtsräte (siehe Infobox) veröffentlicht. Diese Fragen sollten in den Sitzungen der Aufsichtsgremien als Checklisten genutzt werden, insbesondere von neuen Mitgliedern.

Wo findet man kompetente ESG-Fachexperten, die Aufsichtsräte unterstützen können?
Am einfachsten ist es, über Berufs- und Interessenverbände für Aufsichtsräte und Beiräte zu gehen, wie etwa Financial Experts Association e.V., Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. oder Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V. Jeder dieser Verbände verfügt bereits über spezifische ESG-Arbeitskreise, in denen auch externe Experten mitwirken.

Nachhaltigkeitsfragen für Aufsichtsräte

1. Allgemein – Wie lautet unser Verständnis der Nachhaltigkeit?
2. Wo liegen die Schwerpunkte unseres Nachhaltigkeitsmanagements?
3. Wie ist das Thema ESG im Unternehmensleitbild integriert?
4. Inwiefern gibt es eine Nachhaltigkeitsorientierung unserer Governance?
5. Wo genau ist sie der wesentliche Bestandteil unserer Strategie?
6. Wie lauten unsere konkreten Nachhaltigkeitsziele?
7. Wie lauten unsere strategischen Produkt- und Marktziele?
8. Inwiefern ist unser Reputations- und Risiko-Managementsystem nachhaltig?
9. Wie intensiv sind unsere externen Verpflichtungen und unsere externe Mitarbeit?

Themen im kommenden forum: Von der faszinierenden Erdumrundung mit Wasserstoff über Schifffahrt und Logistik bis hin zum Repowering von Windkraftanlagen.

Lösungen für die Zukunft

Wenn Science-Fiction zur Realität wird
Sein Großvater bezwang als erster Mensch die Stratosphäre, sein Vater tauchte als erster Mensch hinab an den Tiefsten Punkt des Meeres – und er selbst, Bertrand Piccard, flog als erster Mensch mit einem Solar-betriebenen Flugzeug einmal um die Welt. Sein neustes Projekt ist die Umrundung der Erde mit einem wasserstoffbetriebenen Flugzeug…

Die Solar Impulse Foundation – eine globale Datenbank der grünen Lösungen
„Die Menschen sind sich nicht bewusst, dass es Lösungen gibt, die es ihnen ermöglichen würden, die Umwelt zu schützen und gleichzeitig die Wirtschaft zu entwickeln.“ – Mit dieser Erkenntnis gründete Bertrand Piccard die Plattform Solar Impulse, die heute bereits mehr als 1.500 effiziente Lösungen vorstellt. Mehr zu diesen und vielen anderen Lösungen für die Zukunft finden Sie im kommenden Heft u.a. mit den Themen:

Schiffsrecycling – eine Fundgrube für die Kreislaufwirtschaft
Reifenabrieb – die unterschätze Gefahr und mögliche Lösungen
Repowering – die besten Standorte für Windkraft werden aufgerüstet
Sonderveröffentlichung Solarenergie – **forum** zeigt die Innovationen der Branche

Wir bedanken uns für Ihre zahlreichen Anregungen, die in dieses Heft eingeflossen sind und freuen uns auf Ihre Vorschläge und Wünsche für Heft 3-24 an f.lietsch@forum-csr.net

Wenn Sie gemeinsam mit uns immer am Puls der Zeit sein möchten, dann abonnieren Sie bitte **forum** und unseren wöchentlichen Newsletter. Dort erfahren Sie von Best-Practice-Beispielen, guten Nachrichten und wegweisenden Produkten. Ganz besonders freuen und bedanken wir uns über Ihre Weiterempfehlung und den Abschluss von Förderabos.

Fritz Lietsch und das ALTOP-Team

Weitere Informationen auf www.forum-csr.net oder unter dem nebenstehenden QR-Code.

©Solar Impulse Stefatou Rezo.ch (l.), © Studio Fasching3 (M.), © distelAPPArath / Pixababy (r.)

Impressum

Herausgeber: ALTOP Verlag GmbH
in Kooperation mit B.A.U.M. e.V.
Redaktion: Hermann Anzinger, Merijn Dols, Renske van Grinsven, Edda Langenmayr, Kai Platz, Fritz Lietsch, Walter Link, Daniel Mendes, Johanna Schwarz, Julian Schmidt, Alrun Vogt
Telefon: +49 (0)89 / 74 66 11 - 0
redaktion@forum-csr.net, www.forum-csr.net
Korrektorat: Uta Dobler, Vera Schilffarth
Verlag: ALTOP Verlag GmbH,
Gotzinger Str. 48, 81371 München
Telefon +49 (0)89 / 74 66 11 - 0, www.altop.de
Geschäftsführer: Fritz Lietsch; Gerichtsort München
Handelsregister Nr. 749 25
Anzeigenbetreuung: forum Büro Nord, Lasbeker Str. 9, 22967 Tremsbüttel, Dagmar Hermann,
Telefon +49 (0)4532 / 2 14 02, d.hermann@forum-csr.net
Abonnentenbetreuung: forum Büro Süd,
abo@forum-csr.net, Telefon +49 (0)89 / 74 66 11 - 10
Bezug auch direkt unter www.forum-csr.net/abo
Onlineredaktion und Beratung: Uta Dobler
info@forum-csr.net, Telefon +49 (0)89 / 74 66 11 - 73
Bezug von Einzelheften und Abonnements unter www.forum-csr.net

Layout und Satz: Dagmar Rogge,
dagmar.rogge@t-online.de
Titelgestaltung: Dagmar Rogge
Preis: 7,50 Euro
Erscheinungsweise: vierteljährlich ISSN 1865-4266
Printed in Germany 2024

Für die redaktionellen Beiträge von Unternehmen sowie die Best Practice-Beispiele sind die Unternehmen selbst verantwortlich. Namentliche oder anders gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die durch die Herstellung des Magazins verursachten Treibhausgase werden durch Klimaschutzmaßnahmen kompensiert. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages unter Angabe der Bezugsanschrift gestattet. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise für die entsprechenden Beiträge gemeint ist.

Kuratorium
Die Besetzung des umfangreichen Kuratoriums von forum Nachhaltig Wirtschaften finden Sie unter www.forum-csr.net

CO_2neutral gedruckt mit dem Projekt www.gruenesklima.de – ein Produkt der Miller Forest Investment AG. Dauerhafte und ökologisch wertvolle Bindung von Kohlendioxid durch Mischwaldaufforstung in Südamerika. CO_2neutral und mineralölfrei gedruckt auf Steinbeis Select Silk, hergestellt aus 100 % Altpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel. Ein Produkt der Steinbeis Papier GmbH.

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

STARKES ENGAGEMENT STEHT IHNEN GUT!

Sie wollen Zukunftsprojekte wirkungsvoll unterstützen?

Wir beraten Sie individuell, unabhängig und kostenfrei zu einem gemeinnützigen Engagement für Projekte weltweit und vernetzen Sie mit geeigneten Organisationen.

Telefon: 0228 20717-2224 | stiftungen@engagement-global.de

ENGAGEMENT GLOBAL
Service für Entwicklungsinitiativen

Im Auftrag des
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung